

学校编码: 10384

学 号: 200415148



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

企业生命周期理论应用: A 公司成长分析

Application of Corporate Life Cycle: Analysis of Growth for  
Company A

杨添龙

指导教师姓名: 郭霖 副教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2007 年 7 月

论文答辩时间: 2007 年 7 月

学位授予日期: 2007 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2007 年 7 月

企业生命周期理论应用:  
A 公司成长分析

杨添龙

指导教师:  
郭霖副教授

厦 门 大 学

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部分或其他指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非盈利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题的摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

## 摘要

企业生命周期理论认为，企业的组织体系随着生命周期不断演变，将展现出可以预测的行为模式。在每一个阶段里面，企业都将面临某些具有这个成长阶段特点的问题，并加以克服。本文主要应用企业生命周期理论，对一小型家族企业A公司在发展过程中遇到的问题进行分析研究，并给出结论和建议。

笔者通过对A公司的实地参观、采访座谈、资料收集，回顾了A公司十年来的发展历程，对A公司的主营业务、运作模式、财务状况、人力资源、企业文化等方面进行分析研究。笔者从企业生命周期理论的角度出发，将A公司状况与多种企业生命周期划分方法描述的各阶段特征进行对比，确定A公司已经走过了创业最艰难的时期，但是还未进入成熟期，目前还处于向上发展的机会中。笔者分析了A公司在目前阶段面临的多元化、分权、规范管理、企业文化、财务运作五方面的问题，针对A公司的制度转型，在经营方针、人才管理、财务运作方面提出了建议，并指出了在制度转型过程中可能遇到的问题及必须给予关注的要点。

本文第一章阐述了研究背景、理论基础、研究方法和论文结构；第二章介绍了企业生命周期理论四种划分阶段模型；第三章回顾了A公司的发展历程并分析了A公司的状况；第四章结合企业生命周期理论确定了A公司所处的发展阶段，并针对A公司面临的问题提出建议；第五章对本研究进行总结并指出了本研究的不足之处。

关键词：企业生命周期；小企业成长。

# Abstract

The theory of Corporate Life Cycle points out that the business organization keeping developing through its life cycle and most of its problems can be forecast. This thesis is about the development strategies of a small corporation. The theory of Corporate Life Cycle is the basis of the study.

The author applies the theory of Corporate Life Cycle to Company A, a small corporation. Through reviewing, visiting and gathering, the author gets the data of the Company A. After analyzing the operation system, financial affairs, human resources, business culture of Company A, the author contrasts the status of the Company A to the description of the theory of Corporate Life Cycle. Then the author says the Company A has passed the most difficult stage of its life cycle, now the Company A has the opportunity to get better. The author analyzes five problems the Company A now faces, and gives some advices to the Company A on its conversion of system.

Firstly, this thesis talks about the background of the study and the structure of the article. Secondly, this thesis introduces the theory of Corporate Life Cycle. Thirdly, this thesis makes a description of the development of the Company A and points out some problems the Company A meets at present. Fourthly, this thesis mentions the important problems the Company A must handlings and gives some advices. Fifthly, this thesis makes a conclusion of this study.

Key Words: Corporate Life Cycle; Growth of Small Business.

# 目 录

## 第一章 导论

第一节	研究背景	1
第二节	理论简介	1
第三节	研究方法与论文结构	3

## 第二章 文献回顾

第一节	中小企业简介	4
第二节	企业生命周期理论	6

## 第三章 A公司介绍及分析

第一节	发展历程	19
第二节	主营业务	20
第三节	运作模式	24
第四节	财务分析	31
第五节	人力资源	33
第六节	企业文化	36

## 第四章 A公司发展阶段分析建议

第一节	A公司发展阶段	38
第二节	A公司面临的主要问题	40
第三节	制度转型建议	43
第四节	制度转型中的问题	44

## 第五章 结论

第一节	研究的主要结论	45
第二节	研究的不足之处	47

附件一：数据收集表	49
-----------	----

附件二：A公司近三年资产负债表及损益表	53
---------------------	----

参考文献	59
------	----

致谢	61
----	----

# Contents

## Chapter 1 The introduction

1.1	The background	1
1.2	The theory	1
1.3	The structure	3

## Chapter 2 Review of literatures

2.1	Small business	4
2.2	The theory of Corporate Life Cycle	6

## Chapter 3 Introduction and analysis of Company A

3.1	Development	19
3.2	Main business	20
3.3	Operation	24
3.4	Financial Analysis	31
3.5	Human resource	33
3.6	Business culture	36

## Chapter 4 Stage of Company A and advices

4.1	Stage of Company A	38
4.2	Main problems	40
4.3	Advices to Company A	43
4.4	Possible problems	44

## Chapter 5 Conclusions

5.1	The Conclusions	45
5.2	Shortcomings of this thesis	47

Appendix	53
----------	----

References	59
------------	----

Postscript	61
------------	----

## 图表目录

图1：四阶段划分·····	6
图2：成长的五个阶段·····	9
图3：伊查克·爱迪思的十时期划分·····	14
图4：企业成长过程中关键要素的演变·····	16
图5：国内学者对企业生命周期的理解·····	17
图6：A公司四种产品波士顿矩阵图·····	23
图7：波特五力模型·····	26
图8：A公司杜邦分析图·····	32
图9：A公司组织结构图·····	33
图10：中小企业经营形态·····	38
表1：五个成长阶段中的组织实践·····	13
表2：十时期模型中各时期的特点·····	15
表3：A公司近三年的主营业务收入表·····	20
表4：A公司近三年的主营业务收入构成表·····	21
表5：A公司2002年与2007年客户数量对比·····	29
表6：A公司2004年至2006年主要财务比率分析表·····	31
表7：A 公司所符合的理论特征描述·····	46



## 第一章 导论

### 第一节 研究背景

本文的研究对象A公司是一家族小企业，选择A公司的一个重要原因是：小企业在社会、经济发展中发挥的作用不可低估，但其自身在发展中又面临许多障碍。

小企业在提供就业、繁荣人们物质文化生活、开拓国际市场、技术创新等多方面做出了巨大的贡献。改革开放以来，以乡镇企业和私营企业为主要代表的小企业，初步完成了资本的原始积累，走过了创业阶段。然而，由于竞争环境激烈、资源存量有限，小企业在发展的同时也遇到了许多挑战。随着中国在WTO框架下对外开放向全方位、多层次、宽领域推进，国内外的竞争日趋激烈，小企业的发展面临更大的挑战。如何在资本积累的基础上完善小企业的管理，提高小企业抗风险和深入发展的能力，是国内许多专家学者致力研究的课题。

由于每个企业有着不同的创业背景、成长历程、生存环境、发展机会，因此面临的挑战也不尽相同。但是，在纷繁复杂的表象背后，可归结出一套相对稳定的理论——企业生命周期理论。就像动植物生长迁变离不开生老病死的过程，企业也有其生命周期轨迹可循。通过对企业生命周期的定位和研判，可以为企业应对目前和未来的挑战提供一定的理论策略。

A公司作为一家已经生存发展了十年的小企业，正处于其企业生命周期的某阶段。本文意图从A公司的发展历程和现状分析中，归结出A公司现处的发展阶段，从共性的问题入手，具体分析A公司所面临的问题，再寻求解决问题的方法。

### 第二节 理论简介

生命周期理论作为经济学与管理学理论中最普遍的假设之一，描述了某种产品、技术、产业或事业都有一个从产生到消亡的周期，一般要经过培育期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。企业的创建与成长过程也存在生命周期<sup>[1]</sup>。

几十年来，各国学者提炼出许多企业生命周期模型，对企业成长所经历的阶

<sup>[1]</sup> 张玉利，李新春主编：《创业管理》，清华大学出版社，2006年8月。

段及各阶段的特点予以不同的划分和描述，其中哈佛大学教授拉瑞·葛雷纳（Larry E. Greiner）提出的五阶段模型和美国爱迪思咨询公司的创始人伊查克·爱迪思（Ichak Adizes）提出的十时期模型最具代表性和影响力。此外，国内外学者还提出了诸多企业生命周期理论的模型。本节简单介绍了葛雷纳五阶段模型及爱迪思十时期模型的基本观点，具体的企业生命周期理论介绍将在本文第二章展开。

## 一、葛雷纳的五阶段模型

哈佛大学教授拉瑞·葛雷纳提出的五阶段模型在学术界被引用的频率很高，影响很广泛。这一模型描述了企业在销售和人员方面由少到多的变化和企业由年轻到成熟的发展。每个阶段都由前期演进和后期的变革或危机部分组成。这些变革和危机加速了企业向下一个阶段的跃进。每个阶段的演进期都有其独特的管理方式，而变革期则由公司面临的居支配地位的管理问题形成。

葛雷纳的五阶段模型显示，在企业成长的过程中，一方面，随着企业在经营过程中更富有经验，逐渐走向成熟，并伴随着规模的扩大，企业的成长过程呈现出有利于成长的健康态势；另一方面，通过对企业在成长各阶段过程中存在的、推动企业成长动力与阻碍企业成长阻力之间相互关系的协调与解决，使企业在各个阶段表现出成长状态。对于企业在成长各阶段中的演进阶段而言，推动企业成长的动力又往往是阻碍企业进一步成长的最大障碍。因此，能否突破这种阻碍是企业能否进入下一阶段而达到成长目的的关键。对于企业成长过程中的变革阶段，企业是通过对那些与企业生存攸关因素的变革，而使企业获得再次发展的机会的。

## 二、爱迪思的十时期模型

在众多的企业生命周期模型中，爱迪思提出的阶段划分最为细致，在理论界和实践界有着广泛的影响。爱迪思在其《企业生命周期》一书中，把企业的成长过程划分为成长和老化两大阶段共十个时期，其中成长阶段从孕育期开始，经历婴儿期、学步期、青春期、盛年期，直到稳定期。稳定期是企业成长的巅峰，到达这一时期后，往往意味着企业进入了老化阶段。企业的老化阶段一般要经历贵族期、官僚化早期、官僚期，然后进入死亡。

在生命周期的不同阶段，企业存在不同的问题，有其特殊性。每一个阶段向另一个阶段转换时，问题就产生了。为了学会新的行为方式，企业就必须放弃旧的行为模式。当企业花费精力努力从旧的行为模式转变到新的行为模式的时候，企业凭借自己内在的能量可以解决正常性的问题，不正常问题则需要外部干预。企业成长意味着具备了处理更大、更复杂问题的能力。创业家的职责就是对企业进行管理，使之能够进入下一个更富有挑战性的生命阶段，将企业引向盛年并保持。

### 第三节 研究方法 with 论文结构

本文的研究方法主要是将理论应用到具体实例，通过案例分析，以达到发现问题、研究问题、解决问题的目的。具体而言，即以企业生命周期理论为指导框架，以A公司为案例研究对象，依据企业诊断的方法和步骤，通过采访座谈、收集资料等方式，对A公司的发展历程、主营业务、运作模式、财务状况、人力资源、企业文化等方面进行分析，探讨A公司目前所处的生命周期阶段，通过理论与实际之间差异的比较和研究，寻找发现A公司目前面临的问题，并探求解决问题的方法。

本文的数据主要来源于对A公司管理层人员的访谈以及对A公司资料的收集。本文在企业生命周期理论的大框架下，应用了波士顿矩阵、产品寿命周期理论、波特五力模型、马斯洛需求层次理论等进行分析。

本文第一章主要介绍了研究的背景、理论、方法及论文结构；第二章简单说明了中小企业的相关概念，较为详细地介绍了企业生命周期理论；第三章描述了研究对象A公司的发展历程和现状并进行了分析；第四章探讨了A公司目前所处的发展阶段，分析了A公司面临的五方面问题，并对A公司制度转型提出建议；第五章归纳了本文的研究结论，并指出了本研究的不足之处。

## 第二章 文献回顾

### 第一节 中小企业简介

#### 一、中小企业的界定

对中小企业的定义和划分标准，因国家而异，也因划分的目的、时期和行业的不同而有所区别。迄今为止，世界各国对中小企业没有统一定义。而且许多国家没有中型企业的概念，人们通常讲的小企业实际上包含了一部分中型企业<sup>[2]</sup>。

##### （一）小企业的定性特征

一般而言，理论界认为小企业具有以下几点定性特征<sup>[2]</sup>：

- 1、独立经营管理，所有权和经营权不相分离。
- 2、通常不以股票等形式筹措外部资金，而以商业信用和内部积累等途径积累资金。
- 3、规模较小，拥有较小的市场份额。
- 4、与地域经济有密切联系，活动范围主要在地方性市场。

2002年出台的《中华人民共和国中小企业促进法》对中小企业做了如下概念性定义：中小企业是“依法设立的有利于满足社会需要，增加就业，符合国家产业政策，生产经营规模属于中小型的各种所有制和各种形式的企业<sup>①</sup>。”

##### （二）中国的小企业定量标准

关于定量标准，中国内地的小企业标准自20世纪50年代以来进行了数次调整。在50年代，企业规模主要根据职工人数划分。1962年改为主要依据固定资产价值划分。1978年国家计委下发的《关于基本建设项目的大中型企业划分的规定》，把企业规模划分标准改为企业的年综合生产能力。1988年有关部门又对1978年的标准进行了修改和补充，颁布了《大中小型企业划分标准》，该标准按不同行业以生产规模、生产设备的生产能力、固定资产价值等为参照系。1999年我国对小企业的划分标准再次作了修改，将销售收入和资产总额在5000万元以下的定

<sup>[2]</sup> 杨家陆，范军，方青云，袁蔚，孙慧：《中小企业管理》，复旦大学出版社，2004年9月。

<sup>[2]</sup> 杨家陆，范军，方青云，袁蔚，孙慧：《中小企业管理》，复旦大学出版社，2004年9月。

<sup>①</sup> 《中华人民共和国中小企业促进法》：2002年6月29日第九届全国人民代表大会常务委员会第二十八次会议通过，2003年1月1日起施行。

为小企业。

2003年由国家计划委员会、国家经济贸易委员会、财政部和国家统计局共同发布了一个衡量企业规模的标准，可以用来作为衡量企业规模的参考依据，内容大致如下：工业类（不含建筑业、批发和零售、交通运输以及餐饮业）的中小型企业须符合下列条件：职工人数2000人以下，或销售额3亿元人民币以下，或资产总额4亿元人民币以下；其中，中型企业需同时满足：职工人数300人以上，销售额3000万元人民币以上，资产总额4000万元人民币以上；其余为小型企业<sup>[3]</sup>。

## 二、中小企业的地位和作用

中小企业的发展，稳定了庞大的就业队伍；对于技术创新和市场创新而言，中小企业又是主要的创新力量。

首先，中小企业量多面广，是国民经济的重要组成部分，在社会经济的发展中发挥着重要的作用。其次，中小企业创造并稳定了一支庞大的就业队伍，成为稳定社会的根本保证。再次，中小企业无法象大企业那样依赖已经取得的产品市场地位，中小企业必须依靠技术创新获得竞争优势，并以灵活、高效的专业化生产和经营，大为缩短了把科技转化为现实生产力的时间。

## 三、中国对中小企业发展的促进政策

中国对中小企业的发展采取了不同形式、不同程度的支持与鼓励政策。迄今为止，中国关于中小企业的立法主要有：《小型企业租赁暂行条例》、《私营企业暂行条例》、《乡镇企业承包经营责任制规定》、《中外合资经营企业法》、《中外合作经营企业法》、《合伙企业法》、《乡镇集体所有制企业条例》、《出售国有小型企业暂行办法》等。

明确规范中小企业组织和活动的基本法——《中小企业促进法》已于2002年6月29日第九届全国人民代表大会常务委员会第二十八次会议通过，并自2003年1月1日起施行。该法从1998年纳入国家立法规划，历时3年完成，填补了立法的空白，把中小企业的发展事业直接纳入国家的经济和社会发展规划之中，明确了各级政府在支持和促进中小企业发展事业中所要承担的责任。

<sup>[3]</sup> 杨云生著：《挑战“管理危机”——中小民营企业成败的思考》，广东省出版集团广东经济出版社，2006年1月。

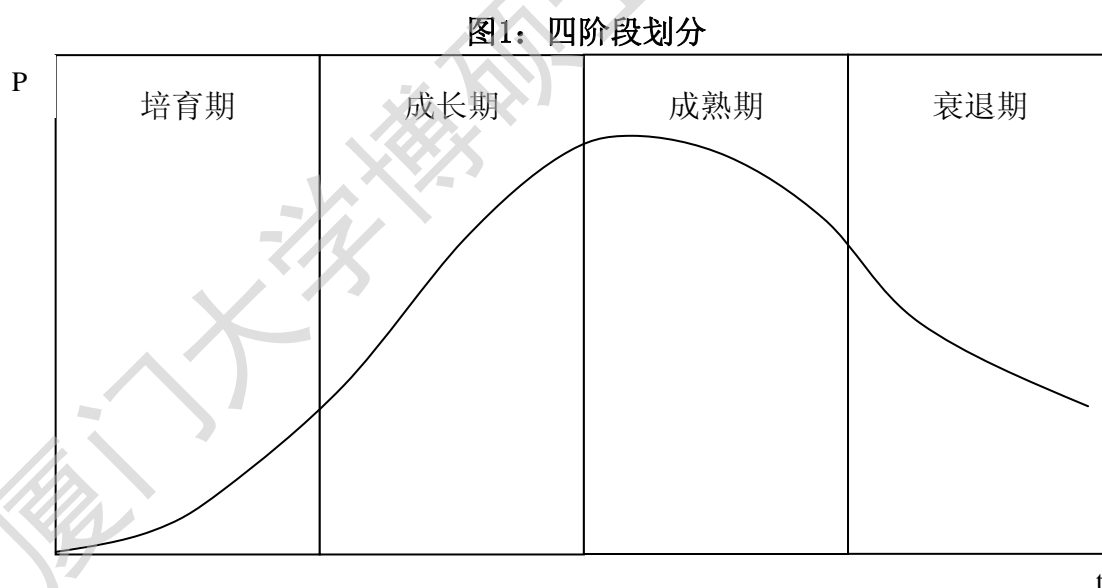
## 第二节 企业生命周期理论

众所周知，只要是生物就遵从着被称之为“生命周期”的规律。研究经济学和管理学的学者认为，“生命周期”概念也适用于企业这样的组织。企业实际上就像生物体一样，都有生命周期<sup>[4]</sup>。

企业的组织体系随着生命周期不断演变，将展现出可以预测的行为模式。在每一个阶段里面，企业都将面临某些具有这个成长阶段特点的问题，并加以克服。这就是企业生命周期理论所探讨的问题<sup>[5]</sup>。

### 一、四阶段模型

对企业生命周期的研究首先体现在企业成长阶段的划分上，最基础也是最常见的是将企业创立与发展过程划分为四个阶段，分别是培育期、成长期、成熟期和衰退期<sup>[1]</sup>，如图1所示。



资料来源：杨家陆，范军，方青云，袁蔚，孙慧：《中小企业管理》，复旦大学出版社，2004年9月，P105。

<sup>[4]</sup> [美] 伊查克·爱迪斯著，赵睿，陈甦，何燕生译：《企业生命周期》，中国社会科学出版社，1997年10月。

<sup>[5]</sup> 杜跃平，王林雪，夏永林编著：《创业管理》，西安交通大学出版社，2006年3月。

<sup>[1]</sup> 张玉利，李新春主编：《创业管理》，清华大学出版社，2006年8月。

### （一）培育期

处于培育期的企业称为初创企业，或者说企业处于初创阶段。在这一阶段，企业的生存能力还比较弱，市场占有率低、管理水平差、市场地位还不稳定，很容易受到已存在企业的威胁，风险较大。但初创阶段的企业较有活力，富有创业精神，由生存欲望所激发的奋斗精神、创新精神、大无畏精神成为这一时期企业成长的主要动力，是精神转化为物质的阶段。

在培育期，企业要解决的首要问题不是成长问题而是生存问题。只要能在市场上站住脚，能活下来，就能为将来的迅速成长创造机会和希望。

### （二）成长期

企业能经过培育期存活下来，一般会较快地转入成长期。这里的“成长”是狭义的、量化的成长概念，指由小企业发展壮大为中型或大型企业的规模扩张状态。处于成长期的企业可以在比较短的时间内获得较高速的成长，规模经济开始产生作用，企业经济实力增强、市场占有率提高、员工人数增加、主业日益明显、抵御市场风浪的力量得以加强。

处于成长期的企业都是行业内比较引人注目的企业，亦处于非常激烈的竞争环境中，因经营战略方面的重大失误，断送企业前程的事例不在少数。成长期的企业尤其应注意不能盲目实行多元化。

### （三）成熟期

企业坚持过了成长期，就会进入成长速度放缓，但利润率提高的收获季节，这一阶段的企业为成熟企业。现实中能进入成长期的企业原本就不多，而能进入成熟期的企业就更是屈指可数了。进入成熟期的企业一般是规模较大的企业，市场占有率也较高，竞争企业已经不太容易撼动其地位，因而不需要再做大量的投入，就可以获得比较好的收益。

成熟期后期的企业一般都开始考虑多元化经营问题，利用成熟期回收的丰厚利润再投入到新的事业领域中去。这一转变被称为企业脱成熟化或企业蜕变过程。

### （四）衰退期

成熟期的企业如果不能成功地进行脱成熟化和蜕变的话，就会成为衰退企业（当然也有未成熟先衰退的）。企业步入衰退期的原因很复杂，常见的原因有：

- 1、企业随某个关键人物（如创业者等）的离去而衰退；

- 2、随产品或服务市场（如电报业务）的消亡而衰退；
- 3、随技术的落后而衰退；
- 4、由于企业组织的自然老化而衰退，如患了大企业病的企业、官僚主义横行、本位主义泛滥、创新精神缺失、应变能力下降等等。

保持企业长寿或者持续成长的手段是“革新”。首先，企业可以通过不断的产品革新超越某一产品的寿命，使其持续成长。其次，企业可以通过技术的不断革新，突破某一技术的寿命周期而持续成长。第三，企业还可以通过事业的追求或转换，跨越特定事业的寿命周期获得持续成长。最后，企业还可以通过制度创新，不断为企业的可持续成长构建新的制度平台，为企业注入活力，使企业保持精神上的年轻。

这一系列的革新过程，就是企业的“蜕变”过程。习惯上，企业界把成长过程中的重大革新阶段称为第二次创业、第三次创业。这使企业的成长过程出现一定的动荡期，或者说处于危机点。如果变革成功，企业就会进入一个新的成长期，但如果变革不成功，则进入衰退过程。

## 二、拉瑞·葛雷纳的五阶段模型

拉瑞·葛雷纳在五阶段模型说明中提出了两个定义：“演变”——用来叙述那种长的成长期，其中组织实践没有发生过大的动荡；“变革”——用来叙述组织生活中那些重大动乱时期。葛雷纳认为，正在成长的组织要经过五个清晰可辨的发展阶段，每一个阶段包括一个比较平静的成长时期，这个时期又以一次管理危机而结束，每个阶段的特点都是既有演变又有变革<sup>[6]</sup>。

如图2所示，每一个演变时期的特点是用取得成长的统治管理风格；每一个变革时期的特点是继续成长前必须解决的统治管理问题。对属于长时期成长稳健的工业中那些公司来说，图示的模型似乎是典型的；属于成长更为迅速的工业中的公司，会较快地体验到所有的五个阶段；属于成长较慢的工业中的公司，在许多年内只遇到两、三个阶段。

<sup>[6]</sup> [美] 拉瑞·葛雷纳著，孟光裕译：《当组织成长而出现的演变和变革》，《哈佛管理论文集》，中国社会科学出版社，1985年7月。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库